Stadt Chur

**Botschaft
des Stadtrates an
den Gemeinderat**

121872 / 715.40.06

Teilrevision der Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC)

Antrag

Die Teilrevision der Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC) (RB 751) wird genehmigt.

Zusammenfassung

Einziger Revisionspunkt der vorliegenden Teilrevision ist die Anpassung der Führungsstrukturen. Die rund 190 Mitarbeitenden der Gewerblichen Berufsschule Chur (GBC) werden in der aktuellen Führungsstruktur der GBC von den drei Schulleitungsmitgliedern geführt. Die daraus resultierende Führungsspanne von bis zu 80 Direktunterstellten hat in der Vergangenheit zu verschiedenen Problemstellungen geführt. Dies war nicht nur im Alltag spürbar, sondern trat auch im Rahmen von Zertifizierungen und der Schulentwicklung immer wieder ans Tageslicht. Die fachliche und personelle Führung ist teilweise auf bis zu drei Personen aufgeteilt, was die Führung und Weiterentwicklung der Schule zusätzlich erschwert. Im Bestreben sich nicht auf vergangenen Lorbeeren auszuruhen, sondern die GBC als wichtigen Player in der Bildungslandschaft zu positionieren, beauftragte der Berufsschulrat infolgedessen die Schulleitung, ein neues und geeignetes Organisationsmodell zu entwickeln.

Das durch den Berufsschulrat verabschiedete neue Organisationsmodell erfüllt die Kriterien gemäss strategischer Stossrichtung und trägt den städtischen Reglementen Rechnung.

Mit den neuen kleineren Organisationseinheiten wird die Teamkultur gestärkt. So entsteht ein höheres Innovationspotenzial, eine bessere Ausgangssituation für die zielgerichtete Weiterentwicklung und eine hohe Kundenorientierung. Die Führungspersonen dieser Einheiten haben kurze und klare Entscheidungswege mit wenigen Schnittstellen.

Das kantonale Erziehungs-, Kultur- und Umweltschutzdepartement EKUD hat mittels Verfügung festgelegt, dass die jährlichen Mehrkosten von knapp Fr. 100'000.-- infolge einer Ausweitung der Anzahl Führungspersonen sowie einer zusätzlichen 50 Prozent Verwaltungsstelle vom Kanton Graubünden übernommen werden.

Bericht

1. Ausgangslage

Das Bundesgesetz über die Berufsbildung (BBG, SR 412.10) vom 13. Dezember 2002 regelt die Berufsbildung. Die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC) untersteht zudem dem kantonalen Gesetz über die Berufsbildung und weiterführende Bildungsangebote (BwBGV, BR 430.100) vom 5. Februar 2008 sowie der am 15. Mai 2003 vom Gemeinderat beschlossenen Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC) (RB 751). In diesen Grundlagenpapieren sind die Aufgaben und Rollen der Bildungspartner geregelt.

Seit 1. Januar 2016 ist die kantonale Verordnung über die Defizitfinanzierung der Institutionen der Berufsbildung und weiterführende Bildungsangebote (Defizitverordnung) in Kraft. Diese regelt in Art. 12 das anrechenbare Betriebsdefizit, das sich aus der Differenz von anrechenbarem Aufwand und anrechenbarem Ertrag ableiten lässt. Das anrechenbare Betriebsdefizit wird vollumfänglich vom Kanton übernommen.

Die kantonale Bildungsstatistik zeigt die Entwicklung von Geburten, Schülerinnen und Schülern, Berufslernenden sowie Maturandinnen und Maturanden im Kanton Graubünden auf. Der letzte verfügbare Kurzbericht aus dem Jahr 2017 zeigt, dass die Geburten von rund 3'000 in den Siebzigerjahren auf 2'000 in den Neunzigerjahren und auf 1'500 in den Nullerjahren zurückgegangen sind. Seither ist wieder eine leicht steigende Tendenz zu erkennen (2017 = 1'712 Geburten). Bei einer sehr stabilen gymnasialen Maturitätsquote von rund 20 Prozent ergibt sich aufgrund der sinkenden Jugendlichen-Zahlen eine grosse Herausforderung für Lehrbetriebe und Berufsschulen aber auch Mittelschulen. Die Statistik der GBC zeigt, dass trotz des dramatischen Rückgangs der Bündner Geburtenraten die Anzahl Lernenden mit ca. 3'000 in den letzten Jahren konstant blieb.

Dies hat damit zu tun, dass es gelang, vermehrt ausserkantonale Berufslernende in der GBC zu beschulen.

Der demografische Übergang wird die Bündner Volkswirtschaft aufgrund des mit ihm einhergehenden Fachkräftemangels noch über viele Jahre vor sehr grosse Herausforderungen stellen. Umso wichtiger ist es, Graubünden und insbesondere das Churer Rheintal als starken Bildungsstandort und modernen urbanen Lebensraum zu positionieren, um so junge Fachleute in die Region zu holen. Die GBC ist dabei ein wichtiges Element, welches für diese andauernde Herausforderung gut gerüstet sein muss.

2. Problemstellung

Die ISO-Anerkennung durch SQS im Jahr 2000 und die folgenden Rezertifizierungen, der EFQM-Status "Committed to Excellence" im Jahr 2010, das Qualitätslabel "Swiss Olympic Partner School" seit dem Jahr 2011, der EFQM-Status "Recognised for Excellence" (4 Star) gemäss EFQM oder der dritte Rang beim Swiss Arbeitgeber Award bei Unternehmen bis 249 Mitarbeitenden im Jahr 2016 und der zweite Rang im Jahr 2018 zeigen die gute Arbeit und den Erfolg der GBC in den vergangenen Jahren exemplarisch auf. Gerade im zunehmend hart umkämpften Bildungs- und Fachkräftemarkt darf dies aber nicht dazu verleiten, sich auf vergangenen Lorbeeren auszuruhen. Gerade der Bericht zum ESPRIX-Assessment (2016) die Zufriedenheitserhebung der Mitarbeitenden im Rahmen des Swiss Arbeitgeber Awards (2016) haben deutliche Hinweise für bestehende Mängel in den Führungsstrukturen geliefert.

Die GBC beschäftigt rund 190 Mitarbeitende. Die Führungsstrukturen sind derzeit so ausgestaltet, dass die Mitglieder der Schulleitung (Direktor/in und zwei Vizedirektoren/Vizedirektorinnen) die überwiegende Mehrheit des Personals direkt führt, was zu einer Führungsspanne pro Schulleitungsmitglied von bis zu 80 direktunterstellten Mitarbeitenden führt. Darüber hinaus sind die Zuständigkeiten in der fachlichen und personellen Führung auf bis zu drei Führungspersonen aufgeteilt. Dies erschwert eine effektive Führung der Organisation und der Lehrpersonen sowie eine zielgerichtete Weiterentwicklung.

Die Tatsache, dass alle zirka 90 Fachkundelehrpersonen aus den 58 Berufen ohne eigene Organisationseinheit fachlich direkt einem Vizedirektor unterstellt sind, erweist sich in der Praxis ebenfalls als signifikante Schwäche.

Der Berufsschulrat formulierte aus diesen Erkenntnissen die folgende strategische Stossrichtung:

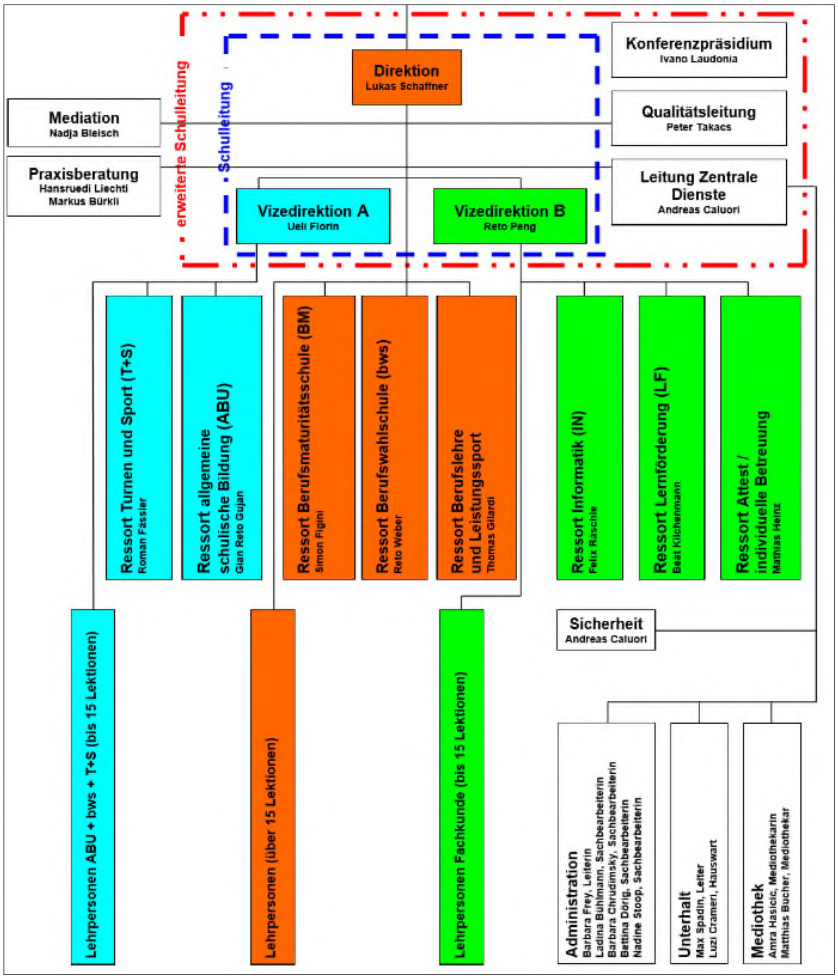
"*Die GBC entwickelt ihre Führungskultur weiter und passt die Strukturen an, um die Herausforderungen und Veränderungen in der Berufsbildung zu meistern.*"

Zur strategischen Stossrichtung wurden folgende Teilstrategien konkretisiert:

- Führungskultur: Klares Führungsverständnis und klare Führungsprinzipien sind bei den Personen mit Führungsverantwortung definiert und umgesetzt.
- Struktur: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind bei den MA geregelt. Die Organisationsstruktur ist angepasst und ermöglicht die Erreichung der Organisationsziele. Führungsgremien und Führungsrhythmus sind geregelt.

- Personalführung: MA werden direkt, persönlich und kontinuierlich geführt und gefördert.

In der Folge beauftragte der Berufsschulrat mittels Projektauftrag eine Projektgruppe mit der Ausarbeitung von Organisationsmodellen, welche die aufgedeckten Schwächen eliminieren und die Stärken beibehalten.



Bestehende Führungsstrukturen und Organisationsmodell

Das bestehende Organigramm gibt aufgrund der schweren Lesbarkeit einen Eindruck von den Schwächen der bestehenden Führungsstrukturen.

3. Ziele an das künftige Organisationsmodell

Mit dem künftigen Organisationsmodell werden die Grundlagen und Voraussetzungen für die längerfristige Bewältigung der Herausforderungen und Veränderungen in der Berufsbildung geschaffen.

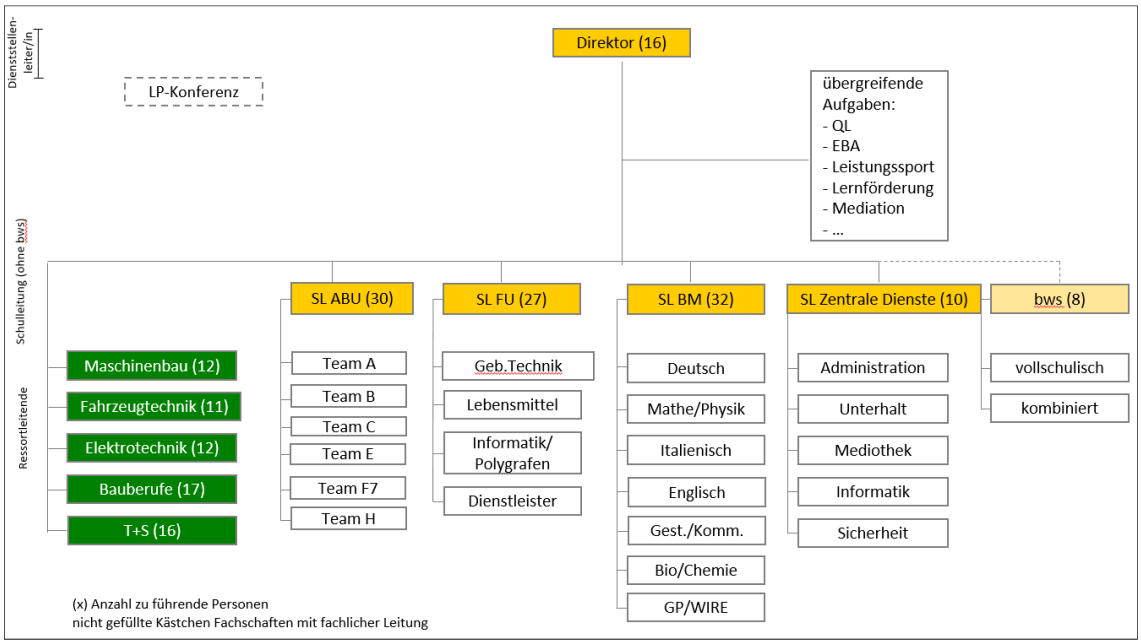
Der Mehrwert des neuen Organisationsmodells ist aufgezeigt und wird verstanden.

Es entstehen infolge der Strukturentwicklung keine vom Kanton nicht gedeckten Lohnkosten zu Lasten der Stadt.

4. Vorgehen

In einem strukturierten Prozess unter Einbezug der Mitarbeitenden und einem Ausschuss mit den beiden Berufsschulräten Mario Cortesi und Beatrice Baselgia, einem externen Berater und den Personaldiensten wurden verschiedene Modelle fortlaufend erarbeitet und geprüft. Das daraus entstandene Modell findet eine grosse Zustimmung und wird gemäss Befragung entsprechend von den Mitarbeitenden zu zirka 80 Prozent getragen. Dieses Modell wurde am 13. November 2019 vom Berufsschulrat verabschiedet, wodurch der politische Prozess zur Teilrevision der Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC) gestartet wurde.

5. Soll – Organisation



Neue Führungsstrukturen und Organisationsmodell

Das Modell sieht eine fünfköpfige Schulleitung vor. Neben der Dienststellenleitung besteht diese aus drei Schulleitungsmitgliedern aus den pädagogischen Bereichen allgemeinbildender Unterricht (SL ABU), Fachunterricht (SL FU) und Berufsmaturität (SL BM) und einem Schulleitungsmitglied Zentrale Dienste. Die Leitung der Berufswahlschule bws ist durch die spezielle Aufgabe der Berufswahlschule nicht Mitglied der Schulleitung.

Die grösseren Berufsgruppen bilden Ressorts und werden von Ressortleitenden geführt. Diese sind direkt der dienststellenleitenden Person unterstellt. Die Führungspersonen übernehmen in ihren Bereichen die fachliche und personelle Führung.

Gemäss Einreihungsplan sind die Ressortleitenden, die Leitung Zentrale Dienste und die Leitung bws Abteilungsleitende II. Die drei pädagogischen Schulleitungen sind Abteilungsleitende III.

6. Mehrwert und Kosten der neuen Organisationsform

Bei den Überlegungen zum neuen Organisationsmodell stand immer ein Mehrwert für die verschiedenen Anspruchsgruppen im Fokus. Das durch den Berufsschulrat gewählte Organisationsmodell ermöglicht es der GBC, gut auf die Herausforderungen der Berufsbildung in den nächsten Jahren vorbereitet zu sein und die Weiterentwicklung sicherzustellen.

6.1 Nutzen für die Kunden

Individuelle Bedürfnisse der Organisationen der Arbeitswelt (Verbände) und der Lehrbetriebe können direkter und besser abgeholt werden. Die GBC ist flexibler für bedarfsgerechte, den jeweiligen Lernenden angepassten Lösungen. Die Innovation in den kleinen Organisationseinheiten wird gefördert. Individuelle Bedürfnisse und Entwicklungsschritte einzelner Berufsabteilungen/Fachschaften sind erwünscht und möglich. Gute Praktiken der einzelnen Abteilungen können von den anderen übernommen und weiterentwickelt werden. Diese Möglichkeiten und Innovationen fördern einen aktuellen, praxisbezogenen Unterricht auf hohem Qualitätsniveau.

6.2 Nutzen für die Mitarbeitenden

Alle Mitarbeitenden sind im neuen Organisationsmodell in einer sinnvollen, relativ kleinen Organisationseinheit "zuhause". Dadurch werden ihre individuellen Bedürfnisse besser berücksichtigt und der Teamgedanke gestärkt. Sie finden in den kleinen Einheiten ihre "emotionale Heimat". So können zum Beispiel Weiterbildungen zielgerichtet geplant werden (auch gemeinsam) und die persönliche Weiterentwicklung wird besser gefördert. Die direkten Führungspersonen haben sowohl die fachliche wie auch personelle Führung inne. Das führt zu kurzen, klaren Entscheidungswegen mit wenig Schnittstellen.

6.3 Nutzen für die Schulleitung

Die Schulleitung erhält Ressourcen, um übergeordnet und über den Kanton Graubünden hinaus weiterhin die bestehenden Kunden zu betreuen und neue zu akquirieren. Es soll ermöglicht werden, diese Anstrengungen zu intensivieren. Insbesondere der schnelle Wandel einiger Berufe braucht die Anstrengung der Schulleitung, diese weiterhin oder neu in Chur zu beschulen. Schlussendlich werden damit die Arbeitsplätze an der GBC gesichert und macht sie zu einem verlässlichen Partner für Mitarbeitende und Kunden. Kein Schulleitungsmitglied hat mehr als rund 30 zu führende Mitarbeitende. Dadurch ist eine effektive Personalführung möglich, bei welcher die Stärken und die Potenziale der Mitarbeitenden weiterentwickelt werden können. Da die Schulleitung erweitert wird, sind die Entscheidungen breiter abgestützt. Die Schulführungsarbeiten können auf mehr Personen aufgeteilt und noch besser wahrgenommen werden.

Das neue Organisationsmodell sieht mehr Personen in der Führung und durch eine Umlagerung der beiden heutigen Funktionen Informatik und Qualitätsentwicklung eine halbe Verwaltungsstelle mehr vor. Die beim Kanton beantragten und bewilligten Mehrkosten (Departementsverfügung Nr. 960 vom 19. Juni 2019) liegen bei knapp Fr. 100'000.--.

7. Änderungen von einzelnen Artikeln in der Verordnung

Die mit der neuen Organisationsform einhergehenden Änderungen sind der einzige Revisionspunkt der vorliegenden Teilrevision der Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC). Mit einer Anpassung von drei Artikeln kann dies vollzogen werden:

b) Schulleitung

Art. 10 Zusammensetzung

Statt wie bisher aus dem/der Direktor/in und zwei Vizedirektor/innen setzt sich die Schulleitung neu aus dem/der Direktor/in sowie 4 weiteren Schulleitungsmitgliedern zusammen.

Art. 12 Schulleitungsmitglieder

Hier gibt es folgerichtig nur eine textliche Anpassung des Titels von "Vizedirektoren/Vizedirektorinnen" hin zu "Schulleitungsmitglieder". Die beiden dazugehörenden Absätze bleiben wie auch deren Aufgaben und Kompetenzen unverändert.

d) Erweiterte Schulleitung

Art. 15 Zusammensetzung

Neu nehmen auch die Ressortleitungen in die erweiterte Schulleitung Einsitz. Der/die Leiter/in Zentrale Dienste ist neu ein Mitglied der Schulleitung, weshalb er oder sie neu aufgrund von Litera a) ohnehin Teil der erweiterten Schulleitung ist. Die neue Litera e) ermöglicht es dem Berufsschulrat über die Pflichtenhefte weitere Mitglieder in die erweiterte Schulleitung zu bestimmen. Somit ist sichergestellt, dass sich die Führung der GBC operativ recht flexibel auf veränderte Anforderungen einstellen kann und dass dazu nicht ein gesetzgeberischer Prozess erforderlich ist. Auch die Aufgaben und Kompetenzen der erweiterten Schulleitung bleiben unverändert.

8. Fazit

Die Erweiterung der Schulleitung und der erweiterten Schulleitung hat für die GBC einen beachtlichen Mehrwert. Zum einen ist die Schule so gut auf die Herausforderungen und Veränderungen in der Berufsbildung vorbereitet. Sie kann rasch und zielorientiert auf veränderte Bedürfnisse aus dem Umfeld reagieren. Zum andern ergeben sich für alle Anspruchsgruppen der GBC Mehrwerte in verschiedener Hinsicht. Weil der Mehrnutzen der neuen Organisationsform ausgewiesen ist, anerkennt der Kanton die daraus resultierenden Mehrkosten. Entsprechend entstehen für die Stadt Chur keine ungedeckten Aufwendungen.

Wir bitten Sie, sehr geehrter Herr Präsident, sehr geehrte Mitglieder des Gemeinderates, dem Antrag des Stadtrates zuzustimmen.

Chur, 28. Januar 2020

Namens des Stadtrates

Der Stadtpräsident	Der Stadtschreiber
Urs Marti	Markus Frauenfelder

Anhang

Synoptische Darstellung

Aktenauflage

- Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC)
- Pflichtenhefte / Stellenbeschreibungen
- Geburten, Schülerinnen und Schüler, Berufslernende sowie Maturandinnen und Maturanden im Kanton Graubünden; Kurzbericht 2017 mit Grafiken

Stadt Chur

Organisationsentwicklung GBC;
Anpassung der Verordnung für die Gewerbliche Berufsschule Chur (GBC)

Synoptische Darstellung

Art.	**Geltende Bestimmungen**	**Entwurf neue Bestimmungen**		**Erläuterungen**
Art. 10	Zusammensetzung Schulleitung Die Schulleitung besteht aus dem Direktor oder der Direktorin sowie zwei Vizedirektoren oder Vizedirektorinnen. In der Regel sollen die berufskundliche und die allgemeinbildende Richtung in der Schulleitung vertreten sein.	Art. 10	Zusammensetzung Schulleitung Die Schulleitung besteht aus dem Direktor oder der Direktorin sowie 4 weiteren Schulleitungsmitgliedern.	Aufgrund der geplanten Erweiterung der Schulleitung kann nicht mehr von Vizedirektoren/innen gesprochen werden, sondern es sind Schulleitungsmitglieder. Ein Schulleitungsmitglied ist der/die Stellvertreter/in des Direktors/in und folgedessen der/die Vizedirektor/in.
Art. 12	Vizedirektoren/Vizedirektorinnen [1] Sie unterstützen den Direktor oder die Direktorin in der Leitung. [2] Das Pflichtenheft regelt den Aufgabenbereich.	Art. 12	Schulleitungsmitglieder [1] Sie unterstützen den Direktor oder die Direktorin in der Leitung. [2] Das Pflichtenheft regelt den Aufgabenbereich.	
Art. 15	Zusammensetzung Die erweiterte Schulleitung setzt sich wie folgt zusammen: a) Schulleitungsmitglieder; b) Qualitätsleiter oder Qualitätsleiterin; c) Leiter oder Leiterin Zentrale Dienste; d) Konferenzpräsident oder Konferenzpräsidentin der Lehrpersonen.	Art. 15	Zusammensetzung Die erweiterte Schulleitung setzt sich wie folgt zusammen: a) Schulleitungsmitglieder; b) Ressortleitungen; c) Qualitätsleiter oder Qualitätsleiterin; d) Konferenzpräsident oder Konferenzpräsidentin der Lehrpersonen; e) Der Berufsschulrat kann über die Pflichtenhefte weitere Mitglieder bestimmen.	Die Ressortleitungen sind Führungspersonen und gehören deshalb in die erweiterte Schulleitung. Mitarbeitende mit Sonderfunktionen (Sportkoordinator/in, Lernförderung, EBA, …) sollen ebenfalls in die erweiterte Schulleitung aufgenommen werden können.